

INTEGREREN PROFESSIONALS

Sterk leiderschap doorslaggevend

Steeds meer professionele dienstverlenende organisaties raken bij het fusie- of overnamegeweld betrokken. Omgaan met de integratie van dergelijke organisaties is een uitdaging voor het topmanagement en vooral ook voor het hoger management, zo blijkt uit recent onderzoek.

In deze dynamische economische tijden vol verrassingen draait de fusie- en overnamemachine nog wel, zij het wat rustiger dan in de afgelopen twee jaren. Aanvankelijk zag het topjaar 2007 er fantastisch uit, toen na het eerste half jaar het aantal aangekondigde deals wederom enorme steeg. De tweede helft – vooral na de zomer – gaf als gevolg van de kredietcrisis een ander beeld. Nadere analyse laat echter zien dat de klappen vooral vielen in de private equity-sector en dan vooral bij de megadeals. De corporate dealmarkt bleek ook in de tweede helft van 2007 zeer actief.

VOOR- OF NADEEL?

Wie profiteert er van al die activiteit? Recent onderzoek van McKinsey bevestigt dat aandeelhouders nog steeds de grote winnaars zijn bij fusies en overnames. In het goede beursklimaat van de afgelopen jaren een onderneming verkopen met een redelijke tot goede premie is voor aandeelhouders zeker aantrekkelijk. Het topmanagement wordt veelal ook niet slechter van de gesloten deals. Wel verlaten na de deal nogal wat topmanagers hun onderneming als deze wordt verkocht. Een mooie pre-

mie compenseert dit vertrek echter veelal (ruim). Mooie perspectieven voor aandeelhouders en directies dus, maar hoe maken de achterblijvers de gesloten deal tot een succes? En wie zijn dat? Dat zijn naast het (deels) nieuwe topmanagement vooral het hoger management en de professionals in de onderneming. Voor het hoger management speelt de vraag in professionele dienstverlenende organisaties: hoe krijg ik de professionals mee en vooral ook weer productief in een dergelijke dynamische omgeving? Een productielijn verplaatsen naar Oost-Europa of Azië in het kader van een fusie of overname is vooral een technisch proces, maar groepen professionals integreren – zeker bij een complexe deal als de splitsing en integratie van delen van ABN AMRO – vormt een grote uitdaging.

In het kader van een bedrijfskundeopleiding op universiteit Nyenrode is onderzocht welke werk- en handelswijze van het management leidt tot succes of falen bij het integreren van professionele dienstverlenende organisaties. Dit is gedaan door middel van kwalitatief onderzoek bestaande uit gestructureerde diepte-interviews. Aan het onderzoek hebben veertien

professionele dienstverlenende organisaties meegewerkt. De respondenten zijn allen (top)managers die een sleutelrol hebben gespeeld bij een of meerdere business integratietrajecten. In het vervolg van het artikel gaan we verder in op verschillende onderdelen van het onderzoek: de rol van de manager, managementstijlen en de rol van de professionals.

OVERNAME EN MANAGERS

De CEO heeft een grote invloed op het resultaat van een overname door sterk leiderschap te tonen. De taak van de CEO is om de onderliggende visie van de groeistrategie te definiëren en te communiceren. Zonder deze duidelijke visie en heldere communicatie wordt het erg moeilijk om draagvlak te creëren in een organisatie. En dat is nodig voor een succesvolle integratie. Niet alleen de rol van een CEO is erg belangrijk, maar ook de organisatie waarmee de integratie wordt gemanaged is van cruciaal belang. Het verdient aanbeveling om een integratieteam te laten bestaan uit betrokkenen van beide organisaties, die volledig worden vrijgemaakt om de integratie te managen. De keuze van het management voor het integratieniveau heeft grote

impact op de nieuwe organisatie. Hoe hoger het niveau van integratie, hoe hoger de potentiële synergievoordelen in termen van kostenreductie en schaal- en scopevoordelen kunnen zijn. Deze medaille heeft echter een keerzijde. Hogere niveaus van integratie kunnen een grotere verstoring binnen de structuur en routines van de betrokken organisaties veroorzaken. De keuze voor het integratieniveau moet daarom ook een bewuste keuze zijn. Uit het onderzoek blijkt dat professionele dienstverlenende

Managementstijl is een zeer belangrijk aandachtsgebied bij de integratie van een professionele dienstverlenende organisatie. Gebleken is dat professionele dienstverlenende organisaties een vergelijkbare managementstijl hanteren die zich laat kenmerken als democratisch met relatief veel ruimte voor de professionals. Toch blijkt dit vaak niet de perceptie te zijn tijdens een fusie of overname en de betrokkenen ervaren zelfs grote verschillen in managementstijl. Het

basis voor het succesvol aanpassen van de managementstijl ligt al in de pre-deal fase van een fusie of overname. In deze fase is duidelijkheid en transparantie over de gewenste managementstijl naar zittend management en professionals essentieel. Eenmaal in de realisatiefase verdwijnen niet direct alle verschillen in de managementstijl. Als verschillen te lang bestaan, leidt dat echter tot grote problemen. Met respect, daadkrachtig ingrijpen wordt dan noodzakelijk.

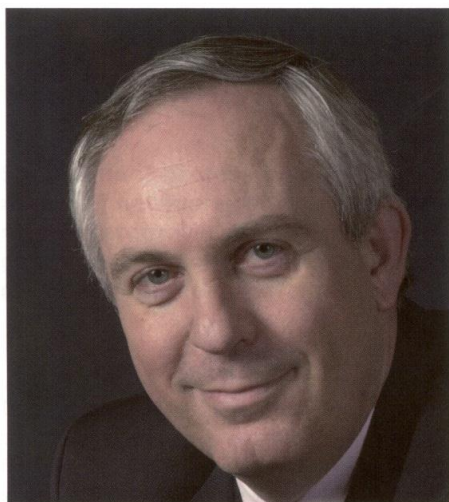
Mooie perspectieven voor aandeelhouders en directies dus, maar hoe maken de achterblijvers de gesloten deal tot een succes?

organisaties direct volledig financieel geïntegreerd worden. Voor andere functiegebieden geldt dat de mate en de snelheid van integratie afwijkend kunnen zijn.

overbruggen van verschillen in de managementstijl is een langdurig proces. Je kunt dan ook niet vroeg genoeg beginnen met het actief onderzoeken en benoemen van de verschillen in managementstijl. De

OVERNAME EN PROFESSIONALS

Bij het integreren van professionele dienstverlenende organisaties na een overname moet uitvoerig aandacht worden geschonken aan de professionals in deze organisaties. Zij spelen namelijk een belangrijke rol in het behalen van synergievoordelen. Na een overname moeten de professionals bereid zijn te werken in nieuwe geografische markten en voor nieuwe klanten. Tevens moeten zij bereid zijn te leren van de andere partij om zodoende de verworven diensten aan te kunnen bieden aan de bestaande klanten. Dit is echter geen eenvoudige opgave. »



Bakker: 'Delen kennis stimuleren'



Tielemans: 'Onderzoek managementstijl'



Vernooij: 'Vertrouwen succesfactor'

Professionals zijn niet snel bereid hun impliciete kennis te delen met andere professionals na een overname. Dit komt met name doordat kennis en ervaring elementen zijn die de waarde van een professional voor hun organisatie mede bepalen. Zodra de professional kennis deelt, verwatert deze waarde. Ook het delen van kennis over klanten en klantrelaties gaat niet vanzelf. Professionals van de organisatie met het betere imago zijn terughoudend ten aanzien van het delen van kennis over klanten en klantrelaties met professionals van de onderneming met het slechtere imago. Terughoudendheid is dus geboden bij het inschatten van de potentiële waardecreatie na een overname door het delen van kennis over en ervaring met klanten.

Toch kan het delen van kennis, zij het in beperkte mate, worden gestimuleerd en gefaciliteerd. De meerderheid van de (top)mana-

gers die hebben meegewerkt aan dit onderzoek geven aan speciale aandacht te geven aan professionals bij de integratie. Deze (top) managers trachten de bereidheid van professionals om te opereren in deze veranderde omgeving te vergroten. Zij ondernemen gerichte actie om de kerncapaciteiten van de organisatie te verbinden en te integreren. Dat kan onder andere door een solide netwerk te creëren tussen de verschillende organisaties en de daarin opererende professionals. Het is van belang dat de juiste medewerkers elkaar leren kennen en elkaar weten te vinden. Het is echter weinig zinvol om iedereen met iedereen te laten kennismaken. De (top)manager moet daarom selectief te werk gaan bij het creëren van het netwerk. Professionals kun je niet dwingen om kennis te delen. Het hoger management moet daarom professionals verleiden om expliciete en impliciete kennis met de collega's van het overgenomen

bedrijf te delen en vice versa. Door erkenning en beloning kan het hoger management de professionals hiertoe aansporen. Het stimuleren en waarderen van kennisdelende en goed netwerkende professionals is van groot belang. De sleutel tot een succesvolle integratie van professionele dienstverlenende organisaties en de daarbij horende waardecreatie, ligt namelijk voor een groot deel in de handen van deze groep medewerkers.

BETREKKEN BIJ'INTEGRATIE

Betrek professionals van de kopende en de overgenomen partij in de integratieorganisatie en zorg voor een goede balans in de vertegenwoordiging van beide organisaties. Door professionals intensief te betrekken in de werkgroepen vermindert de onrust en onzekerheid. Dit heeft een positief effect op het verloop van deze belangrijke groep. Het succes van integratie blijkt afhankelijk van meerdere

variabelen. Daarnaast is wederzijds respect en vertrouwen van groot belang. Verschillende respondenten noemden deze zaken expliciet als succesfactor in het integratieproces. Verder is het van belang om zo veel mogelijk voorafgaand aan de overname te bepalen welke sleutelfiguren uit de organisatie behouden moeten blijven. Het bieden van een goed carrièreperspectief en salaris is een methode om deze belangrijke medewerkers te binden. Door tijdens het proces van businessintegratie regelmatig op een consistente en heldere wijze tweezijdig te communiceren, blijven de medewerkers betrokken en wordt het draagvlak en het begrip voor de veranderingen vergroot. Blijf een beperkt aantal boodschap-

pen herhalen en communiceer niet te veel boodschappen in één keer. Eveneens is het van belang, zo blijkt uit het onderzoek, om een gelegenheid te creëren waar de professionals van de twee organisaties elkaar ontmoeten en elkaar leren kennen. En ten slotte moet ook het thuisfront van de overgenomen professionals niet worden vergeten. In de privé situatie geeft

een overname immers ook veel onzekerheid.

CONCLUSIE
Fusies en overnames leiden voor aandeelhouders en topmanagement tot (grote) financiële voordelen, terwijl zij vaak niet actief bijdragen aan de integratie na het sluiten van de deal. Deze opgave is veel meer een taak van het hoger management. Zij moet in professionele dienstverlenende organisaties zorgen voor het motiveren van professionals om te blijven en om hun waardevolle kennis in te zetten voor de integratie. Daarmee heeft het hoger management niet alleen de sleutel tot het slagen of falen van een integratieproces (en dus van de deal) in handen, maar het heeft

onele dienstverlenende organisaties onnodig in gevaar. 

Prof.dr Hans Bakker is al twintig jaar actief als internationaal adviseur voor de begeleiding van fusies, overnames en andere samenwerkingsvormen, voorheen als partner bij Twynstra Gudde en KPMG, recentelijk als zelfstandig adviseur vanuit Javelin Partners. Hij is tevens hoogleraar Business Integration aan Nyenrode Business Universiteit, waar hij onder andere actief is in executive education op het gebied van samenwerking.

Drs. Ing. Michiel Vernooij is werkzaam als Programma Manager bij Lloyd's Register Rail Europe. In deze functie stuurt hij een groep consultants en projectleiders aan in een Europees programma van projecten in de spoorwegbranche. Michiel Vernooij heeft werktuigbouwkunde gestudeerd aan de Hogeschool Utrecht en in deeltijd Bedrijfskunde aan Nyenrode Business Universiteit waar hij in 2007 cum laude afstudeerde.

Drs. Jos Tielemans is werkzaam als Project Manager bij Nuon. In deze functie is hij verantwoordelijk voor grootschalige (ICT) projecten binnen het customer care center van Nuon. Tielemans studeerde sporteconomie aan het Moller instituut in Tilburg en deed in deeltijd Bedrijfskunde aan Nyenrode Business Universiteit waar hij in 2007 is afgestudeerd.

Reageren? hans.bakker@javelinpartners.nl, michiel.vernooij@irrail.com of jos.tielemans@nuon.com

Het hoger management heeft de sleutel tot het slagen of falen van een integratieproces – en dus van de deal – in handen

pen herhalen en communiceer niet te veel boodschappen in één keer. Eveneens is het van belang, zo blijkt uit het onderzoek, om een gelegenheid te creëren waar de professionals van de twee organisaties elkaar ontmoeten en elkaar leren kennen. En ten slotte moet ook het thuisfront van de overgenomen professionals niet worden vergeten. In de privé situatie geeft

ook een andere strategische taak: het behouden en vinden van talent (professionals). Het topmanagement van professionele dienstverlenende organisaties moet zich inspannen om de voordelen van een fusie of overname voor hoger management en professionals duidelijk te maken. Het is veel te eenzijdig om vooral te kijken naar aandeelhoudersbelang bij overnames. Dat brengt professi-